



## Дефицит читаемости: Когда архитектура управления уничтожает возможность управлять

*Граничный случай для серии «Страновые доклады о системных изменениях» — и что Россия показывает о пределах адаптивного управления*

Россия — это не очередной вид дисфункции, а иная категория системы. Этот граничный случай диагностирует дефицит читаемости в архитектуре, которая превращает точное восприятие в угрозу собственному существованию, и раскрывает границы адаптивного управления.

**Бьорн Кеннет Хольмстрём**

Май 2026

*Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International*

Граничный случай · Россия

<https://bjorkennethholmstrom.org/reports/russia-legibility-deficit>

## Резюме

Военный план исходил из того, что Киев падёт за три дня. Украинское сопротивление рухнет. Население встретит российские войска как освободителей. Решимость Запада даст трещину под давлением энергетического кризиса. Каждое из этих предположений оказалось катастрофически ошибочным — и каждое было *невозможно оспорить* внутри породившей их системы, поскольку поставить под сомнение предположения означало усомниться в компетентности руководства, которое их выдвинуло. Разведывательный аппарат говорил президенту то, что тот хотел услышать. Военное командование говорило министру обороны то, что тот хотел услышать. Результатом стала не просто плохая разведка. Это была структурная невозможность хорошей разведки. Вертикаль не просто подавляет информацию. Она делает точную информацию *опасной для самого информанта*.

Это **Дефицит читаемости (Legibility Deficit)**: архитектура управления, которая не способна воспринимать реальность, не угрожая самой себе. Властная вертикаль, сосредоточивающая все значимые полномочия в единой командной цепочке, не просто централизовала принятие решений. Она систематически уничтожила распределённый интеллект, независимые каналы обратной связи и институциональный субстрат, необходимый для адаптивного управления, — поскольку каждый из этих элементов с точки зрения вертикали является не ресурсом, а угрозой.

**Характерный паттерн: цикл «контроль–слепота–шок».** Централизация контроля → подавление обратной связи → нарастающее расхождение с реальностью → внезапный системный шок → реактивная сверхкоррекция → повторная централизация. Россия не дрейфует (как Швеция) и не циклирует (как Бразилия). Она движется рывками — через Афганистан, распад СССР, Чечню, Грузию, Украину. Этот цикл — не функция конкретного лидера. Это структурное свойство архитектуры, которая настолько полно централизует власть, что разрушает условия, при которых власть может осуществляться разумно.

**Теневая субсидиарность.** Россия не уничтожила распределённую власть полностью. Она вытеснила её в неформальные, непрозрачные, построенные на лояльности сети — *блат*, патронаж, кланы силовиков, — действующие под формальной вертикалью. Формальное государство контролирует, подаёт сигналы и принуждает. Теневые сети реально решают проблемы. Это двойное государство объясняет, как система вообще функционирует, будучи структурно слепой, — и почему реформы невозможны вдвойне. Любая формальная децентрализация была бы немедленно захвачена теневыми сетями, которые сейчас действуют под формальной вертикалью. Нельзя реформировать то, чего не видишь.

**Два механизма эпистемического разрушения.** *Эпистемический нигилизм* — активное культивирование убеждения, что ничто не истинно, — направлен на *население*. Он разрушает психологический субстрат для воображения перемен, когнитивную инфраструктуру, на которую опирается демократическое обсуждение. Если ничто не истинно, никакая альтернативная система не

может быть лучше, и гражданское действие бессмысленно. *Эффект потёмкинской деревни* — момент, когда сфабрикованная реальность захватывает само руководство, — действует на лиц, принимающих решения. Завышенные статистические данные, отчёты о боеготовности, изображения упадка Запада в конце концов становятся единственной реальностью, в которой пребывает руководство. Когда строители начинают верить в собственные декорации, система переходит качественный порог: она больше не может корректировать курс, даже если бы руководство этого захотело.

### **Культурный якорь:**

#### *не высовывайся*

— **«не высовывайся».** Адаптированная стратегия выживания населения, которое за столетия автократии усвоило, что заметность опасна, а государство изымает, а не служит. В отличие от бразильского *jeitinho*, который маневрирует вокруг избирательно применяемого государства и содержит скрытый потенциал социального конструирования, *не высовывайся* систематически подавляет социальную инфраструктуру — доверие к незнакомцам, готовность к организации, привычку к коллективному действию, — на которой должно строиться любое альтернативное управление. Люди, наиболее способные к созданию новых архитектур, — как раз те, кого система загнала в эмиграцию, изгнание или внутреннюю эмиграцию.

**Честный вывод.** Архитектура не подлежит реформированию. Она должна быть заменена. Предписания серии — субсидиарность, распределённое зондирование, муниципальные лаборатории, безопасные для провала эксперименты — предполагают минимально жизнеспособный институциональный субстрат: некоторое распределение властных полномочий, безопасные каналы обратной связи, население, не приученное систематически к пассивности. Россия целенаправленно уничтожила каждый из этих элементов. Действие нашей концептуальной рамки заканчивается там, где это разрушение становится полным.

**Мост к дню после.** Если субстрат удастся восстановить — через разрыв, отступничество элит или внешнюю поддержку, — предписания будут теми же, что и для любой пост-авторитарной реконструкции: начать с верховенства закона, защитить гражданское общество до его возрождения, сделать восстановление субсидиарности конституционным приоритетом и подчинить силовой аппарат гражданскому контролю до того, как он сможет воссоздать вертикаль. Но это проект для дня после, а не путь к нему. Концептуальная рамка может определить, что необходимо построить. Она не может указать, когда возникнут условия для строительства.

**Граничное условие серии.** Данный доклад — одиннадцатый в серии, охватывающей Германию, Францию, Швецию, Индию, Европейский союз, Великобританию, Бразилию, Соединённые Штаты и Финляндию. Каждый предыдущий доклад диагностировал архитектуру управления, которая стала дисфункциональной, но сохранила некоторый институциональный субстрат, на котором можно строить реформы. Россия — это случай, который показывает, что *требуется* этой концептуальной рамке, демонстрируя, что происходит, когда эти требования систематически уничтожаются. Это не

система, которая не справляется с управлением сложностью. Это система, которая подавляет условия, в которых сложностью можно было бы управлять, и выживает, колеблясь между принудительной стабильностью и разрушительными потрясениями. Это тёмное зеркало, которое делает видимыми неявные предпосылки остальных докладов, — и тем самым завершает серию.

## 1. Дефицит читаемости

### 1.1 Три дня до Киева

Ранним утром 24 февраля 2022 года российские войска пересекли украинскую границу на нескольких направлениях. Началась крупнейшая военная операция в Европе с 1945 года, и её архитекторы планировали короткую кампанию. Согласно разведывательным оценкам, попавшим в Кремль, украинское сопротивление должно было рухнуть в течение нескольких дней. Политическое руководство в Киеве бежит или будет захвачено. Население, особенно на русскоязычном востоке, встретит прибывающие войска как освободителей от правительства, пришедшего к власти в результате поддержанной Западом революции. Североатлантический альянс, раздираемый внутренними разногласиями и зависимый от российских энергоносителей, ограничится заявлениями озабоченности, но не станет вмешиваться по существу. Военная операция завершится в течение двух недель.

Каждое из этих предположений оказалось катастрофически ошибочным. Украинское сопротивление проявилось мгновенно, было решительным и получило широкую народную поддержку вне языковых границ. Политическое руководство осталось в Киеве, обеспечив точку консолидации для национальной мобилизации. Западные санкции были введены с беспрецедентной скоростью и координацией, а военная помощь начала поступать уже в первые дни. Российские вооружённые силы продемонстрировали глубокие недостатки в логистике, управлении и моральном духе, которых не должно было быть у модернизированной армии, получавшей значительные инвестиции на протяжении предыдущего десятилетия.

Причина провала — не в сборе разведывательной информации. Российские разведывательные службы обладают значительным техническим потенциалом, а открытая информация о политической сплочённости Украины, её военной подготовке и решимости Запада была доступна любому, кто захотел бы на неё взглянуть. Провал заключался в

*передаче*

информации. Сведения, поступавшие в Кремль, проходили через командную цепочку, в которой точное донесение было структурно опасно для докладчика. Генерал, сообщивший министру обороны, что армия не готова к затяжной кампании, тем самым ставил под вопрос компетентность руководства, отвечавшего за её модернизацию. Разведывательный аналитик, доложивший, что украинцы вряд ли будут приветствовать российские войска, бросал вызов основополагающему нарративу внешней политики режима. Дипломат, точно оценивший сплочённость Запада, противоречил многолетнему кремлёвскому анализу, изображавшему Запад декадентским, разобщённым и стратегически незначительным.

Система не просто производила плохую информацию. Она делала хорошую информацию

*опасной для информанта*

. Вертикали не нужно было активно подавлять правду в каждом конкретном случае, потому что она создала среду, в которой рациональным поведением для любого отдельного актора было предоставить такой ответ, который сохранит ему карьеру, свободу или жизнь. Получавшаяся разведывательная картина была не собранием честных оценок. Она была собранием того, что, как было известно, руководство хотело услышать, отмытым через последовательные слои бюрократической самозащиты. К тому моменту, когда она достигала президента, она оказывалась настолько тщательно отфильтрованной, что имела лишь отдалённое сходство с реальностью, которую претендовала описывать.

Война в Украине — самый заметный симптом более глубокого состояния. Это то, что происходит, когда архитектура управления делает точное восприятие угрозой собственному выживанию. И это не единичный инцидент. Это повторяющийся паттерн, видимый на протяжении советской и постсоветской истории и раскрывающий структурную логику самой системы.

---

## 1.2 Цикл «контроль–слепота–шок»

Россия не дрейфует. Она не циклирует. Она движется рывками.

Этот паттерн отличен от любой другой характерной модели в данной серии. Швеция дрейфует — её модель высокого доверия подавляет тревожные сигналы, пока они не становятся кризисами, и система отвечает сжатой, реактивной коррекцией, прежде чем снова вернуться в комфортное равновесие. Бразилия циклирует — блестящие прорывы порождаются, а затем систематически поглощаются архитектурой захвата, которую прорыв никогда не демонтирует. Соединённые Штаты движутся по спирали — конкурирующие частичные действия гасят друг друга, порождая фрагментацию без разрешения и подрывая легитимность всех вовлечённых институтов.

Россия движется рывками. Паттерн состоит из пяти стадий. Во-первых, **контроль централизуется**. Власть концентрируется в единой командной цепочке, и любой институт, который мог бы проявлять независимое суждение — парламент, судебная система, СМИ, региональное управление, гражданское общество, — подчиняется, кооптируется или уничтожается. Во-вторых, **подавляется обратная связь**. Механизмы, которые позволили бы центру воспринимать последствия собственных решений — свободная пресса, независимые суды, честные статистические агентства, подлинное местное самоуправление, конкурентная политическая дискуссия, — систематически демонтируются. В-третьих, возникает **нарастающее расхождение с реальностью**. Центр продолжает действовать на основе предположений, которые больше не соответствуют действительности, но информация, способная их скорректировать, не может достичь центра, потому что люди, обладающие ею, боятся её передавать. В-четвёртых, происходит **внезапный системный шок** — военное поражение, экономический кризис, кризис преемственности, народное восстание, — который пробивает

фильтрующий аппарат реальностью в форме, слишком масштабной, чтобы её игнорировать. В-пятых, система отвечает **реактивной свержкоррекцией** — чистками, репрессиями, эскалацией или внезапным разворотом политики, — а затем **рецентрализуется**, ужесточая те самые инструменты контроля, которые и породили слепоту.

Этот цикл прослеживается на всём протяжении российской и советской истории. Ввод советских войск в Афганистан в 1979 году основывался на предположениях о местной поддержке и западной сдержанности, которые мало кто оспаривал внутри системы и никто не корректировал. Последовавшая десятилетняя война усилила внутреннее давление, ускорившее распад СССР. Сам распад стал системным шоком, которого никто в руководстве не предвидел, отчасти потому, что никому в руководстве не предоставляли точной информации о глубине дисфункции системы. Первая чеченская война 1994–1996 годов была начата в расчёте на то, что демонстрация силы быстро восстановит федеральный контроль над отколовшимся регионом; российская армия была унижена решительным повстанческим движением. Война 2008 года с Грузией, будучи успешной в военном отношении, выявила серьёзные недостатки, которые были частично устранены в ходе последующих реформ, — но сами реформы проходили через те же основанные на лояльности структуры отчётности, в результате чего модернизированная российская армия 2022 года оказалась значительно менее боеспособной, чем следовало из её численности на бумаге.

Цикл «контроль–слепота–шок» не является функцией психологии какого-либо конкретного лидера, хотя личность лидера, очевидно, влияет на его конкретное выражение. Это структурное свойство архитектуры, которая централизует власть настолько полно, что разрушает условия, при которых власть может осуществляться разумно. Вертикаль — не машина для эффективного принятия хороших решений. Это машина для принятия решений, которые нельзя оспорить, — а это не одно и то же.

---

### 1.3 Определение дефицита читаемости

Любая система управления должна выполнять фундаментальную функцию: она должна

*воспринимать*

реальность, которой управляет. Она должна улавливать сигналы — об экономических условиях, о социальной динамике, об изменениях окружающей среды, о внешних угрозах — и передавать их лицам, принимающим решения, которые могут на них реагировать. Качество управления ограничено качеством восприятия. Система, которая не может видеть, не может и действовать, какими бы формальными полномочиями она ни обладала.

**Дефицит читаемости** — это состояние, при котором точное восприятие становится структурно опасным для воспринимающего. Дело не в том, что системе не хватает информации. Дело в том, что система создала среду, в которой передача точной информации сопряжена с личным риском — для карьеры, свободы или жизни, — а передача благоприятной информации приносит личное

вознаграждение. Результатом является систематическая фильтрация реальности, происходящая на каждом уровне иерархии одновременно. Нижние уровни фильтруют то, что сообщают наверх, предоставляя то, что желает услышать начальство, и подавляя то, что может породить неприятные вопросы. Средние уровни агрегируют отфильтрованные донесения и добавляют собственный слой искажений. Верхушка получает картину мира, которая была «отмыта» через столько слоёв страха и самозащиты, что имеет лишь отдалённое сходство с реальностью, которую она призвана отображать.

Это не обычная бюрократическая потеря информации, хотя она и существует в любой крупной организации. Это

*активная, стимулируемая, структурно подкрепляемая*

деградация информационной среды. Читаемость реальности для центра обратно пропорциональна степени контроля, осуществляемого центром. Чем основательнее вертикаль уничтожает независимые источники информации — чем больше она подавляет СМИ, запугивает судебную систему, централизует экономику, контролирует культурную сферу и ликвидирует политическую конкуренцию, — тем больше она зависит от информации, поступающей наверх по тем самым каналам, которые она контролирует. А эти каналы, именно потому, что они контролируются, отфильтровывают как раз ту информацию, в которой центр нуждается больше всего: информацию, противоречащую предположениям центра, показывающую последствия решений центра, обнажающую разрыв между намерениями центра и реальным функционированием системы.

Дефицит читаемости — структурная причина цикла «контроль–слепота–шок». Централизация контроля создаёт условия для подавления обратной связи. Подавление обратной связи порождает нарастающее расхождение с реальностью. Расхождение в конце концов порождает шок. Шок вызывает реактивную сверхкоррекцию и рецентрализацию. А рецентрализация углубляет дефицит читаемости, подготавливая почву для следующего потрясения. Цикл устойчив. Он самовоспроизводится. И это — операционная логика властной вертикали.

---

## 1.4 Двойное государство: формальная иерархия и теневая субсидиарность

Будь дефицит читаемости абсолютным — будь система действительно неспособна получать хоть какую-то точную информацию, — она бы рухнула. Тот факт, что она не рухнула, что она продолжает функционировать, несмотря на свою структурную слепоту, требует объяснения.

Объяснение состоит в том, что в России действует **двойное государство**. Есть формальное государство — конституционная архитектура из президента, парламента, судебной системы, федеральных регионов и муниципального управления, которая фигурирует в официальных документах и представляется миру как операционная система российского управления. И есть **теневое государство** — неформальные сети патронажа, взаимных обязательств и личной лояльности, через которые на самом деле распределяются ресурсы, разрешаются споры и решаются проблемы.

Формальное государство контролирует, подаёт сигналы и принуждает. Оно производит пропаганду для внутренней и внешней аудитории. Оно принимает законы, которые применяются выборочно. Оно обеспечивает театр управления — выборы, парламентские дебаты, судебные процессы, — который создаёт фасад конституционной нормальности. Теневое государство управляет. Через сети

*блата*

(использования личных связей для получения услуг), через цепочки патронажа, связывающие региональных начальников с московскими покровителями, через кланы силовиков, контролирующие ключевые экономические активы и конкурирующие друг с другом за ресурсы и влияние, теневое государство выполняет функции, которые формальное государство выполнять не может. Региональный губернатор, которому нужно обеспечить поставки медикаментов во время пандемии, не ждёт, пока федеральное министерство обработает запрос. Он звонит контакту в Москве, который знает кого-то в соответствующей распределительной сети, и медикаменты поступают по каналам, никогда не фигурирующим ни в одной официальной ведомости. Предприниматель, которому нужно получить разрешение регулирующего органа, не проходит формальную процедуру — медленную, произвольную и непредсказуемую. Она находит чиновника с необходимыми полномочиями, договаривается о цене, и разрешение появляется.

Эта теневая субсидиарность не является демократическим достижением. Это не здоровое распределение властных полномочий на тот уровень, где информация и последствия наиболее непосредственны. Это **деградировавшая форма локальной адаптации**, которая действует через лояльность, а не легитимность, через личные отношения, а не институциональные правила, и через непрозрачность, а не транспарентность. Она позволяет системе функционировать — поглощать потрясения, обходить узкие места, решать проблемы на том уровне, где они возникают, — но ценой колоссальных издержек. Теневые сети неподотчётны. Они экстрактивны. Они захвачены интересами тех, кто их контролирует. И они структурно неспособны развиваться в тот тип подлинной, институционализированной субсидиарности, который другие доклады этой серии определяют как необходимый для адаптивного управления.

Двойное государство также создаёт специфический барьер для реформ. Любая попытка формально децентрализовать власть — предоставить регионам реальную фискальную автономию, защитить муниципальное управление от центрального вмешательства, учредить независимые суды — привела бы не к созданию здоровой субсидиарности. Она просто передала бы полномочия от одной теневой сети к другой или усилила бы уже существующие теневые сети, не создав институциональной подотчётности, которая делает субсидиарность функциональной. Теневое государство невидимо и закрыто для чужих; его нельзя реформировать через формальное государство, потому что оно действует вне досягаемости формального государства. И его нельзя реформировать напрямую, потому что у него нет институционального воплощения, которое можно было бы реформировать. Нельзя перепроектировать то, чего не видишь.

## 1.5 Культурный якорь:

*не высовывайся*

У каждой страны в этой серии есть культурная концепция, несущая в себе дилемму её управления на уровне жизненного опыта. Для России эта концепция —

*не высовывайся*

(«don't stick your neck out»). Не привлекай к себе внимания государства. Не бросай вызов власти открыто. Не организуйся. Не доверяй. Не надейся ни на что лучшее, кроме тихого сохранения собственной маленькой сферы автономии.

Это не черта национального характера. Это адаптированная стратегия выживания населения, которое на протяжении столетий автократии усвоило, что заметность опасна, что государство изымает, а не служит, и что единственная безопасная позиция — не поднимать головы и держать круг близких людей узким. Это культурный осадок

*опричины*

Ивана Грозного, насильственной модернизации Петра Великого, царской тайной полиции, сталинских чисток, надзора КГБ, непрекращающегося мониторинга любых форм независимой гражданской жизни со стороны ФСБ. Каждое поколение усваивало один и тот же урок: государство — не твой партнёр. Оно — твой хищник. А хищники замечают движение.

Это отличается от бразильского *jeitinho*. *Jeitinho* — это творческий ответ на государство, чьи законы применяются избирательно — строго к бесправным и гибко к влиятельным. Он маневрирует вокруг противоречий государства, находя личные связи и неформальные способы обходить сломанную формальную систему. *Jeitinho* содержит в себе латентный потенциал социального конструирования: та же импровизационная смекалка, что прокладывает путь в обход сломанных правил, могла бы, в иных институциональных условиях, быть направлена на создание правил, которым стоит следовать.

*Не высовывайся* — другое. Он не маневрирует вокруг государства. Он прячется от него. Он не содержит латентного потенциала конструирования, потому что систематически подавляет социальную инфраструктуру — доверие к незнакомцам, готовность к организации, привычку к коллективному действию, — на которой должно было бы строиться любое альтернативное управление. Население, из поколения в поколение усваивавшее, что организация несёт опасность, есть население, которое не может организовать, чтобы потребовать лучшего управления. Те самые способности, от которых зависят архитектуры переходного периода в этой серии, — граждане, объединяющиеся для требования подотчётности, организации гражданского общества, отслеживающие деятельность правительства, местные сообщества, экспериментирующие с новыми формами участия, — это именно те способности, которые *не высовывайся* уничтожил.

Трагедия в том, что эта культурная адаптация была рациональной. Она была разумным ответом на государство, действительно опасное для любого, кто бросал ему вызов. Но культурные адаптации, раз утвердившись, становятся самоподдерживающимися. Они формируют поведение не только тех, кто пережил изначальную угрозу, но и их детей и внуков, спустя долгое время после того, как изменились конкретные условия, породившие эту адаптацию. И они формируют поведение самого государства, которое усваивает, что можно полагаться на пассивность населения и, следовательно, ему незачем зарабатывать легитимность эффективностью работы. Культурный якорь и архитектура управления взаимно усиливают друг друга в устойчивом равновесии: государство подавляет, население устраняется, устранение снижает давление к реформам, отсутствие давления позволяет подавлению продолжаться. Цикл устойчив. Он самовоспроизводится. И это психологическое измерение цикла «контроль–слепота–шок».

---

## 1.6 Настоящий вопрос

В этом месте может возникнуть знакомое нетерпение.

*Так что же делать России? Какие реформы нужны? Как можно изменить систему?*

Довод данного доклада заключается в том, что сами эти вопросы отражают предпосылку, которую серия принимала как должное в отношении каждой другой обследованной страны: что система, пусть и несовершенным образом, пытается управлять хорошо. Что существует некий институциональный субстрат — муниципалитеты, гражданское общество, независимые СМИ, профессиональная бюрократия, конкурентная политика, — на который можно опереться в реформах. Что у людей, способных проводить реформы, есть некоторая степень свободы действий, некоторый запас безопасности, некоторое институциональное пространство для экспериментов.

Доклад о России — это документ, который задаёт вопрос: а что, если эти предпосылки ложны? Что, если система не пытается управлять хорошо, а пытается делать нечто иное — изымать ресурсы, сохранять элитный контроль, подавлять те самые формы распределённого интеллекта и адаптивного потенциала, которые вся остальная серия рассматривает как основы хорошего управления? И что, если институциональный субстрат, от которого зависят реформы, был систематически уничтожен — не в результате пренебрежения или дрейфа, а путём целенаправленного, устойчивого и во многом успешного усилия?

Настоящий вопрос — не «как можно реформировать Россию?». Он в том, «что Россия говорит нам о тех предварительных условиях, которые остальная серия принимает как должное?». Ответ, разворачиваемый в остальных разделах этого доклада, состоит в том, что дефицит читаемости — это предельный случай, точка, где действие концептуальной рамки заканчивается, не потому, что рамка неадекватна, а потому, что условия для её применения были ликвидированы. Это неудобный вывод. Для данной серии — самый важный.

## 2. Структурные механизмы

### 2.1 Властная вертикаль как конституционный дизайн

Властная вертикаль — это не неформальное соглашение и не фактически сложившийся паттерн, возникший вопреки формальной конституции. Это осознанный, последовательный продукт конституционного строительства. На протяжении последней четверти века формальная архитектура российского государства систематически перестраивалась с целью устранения любого института, способного осуществлять независимую власть. Результатом стала система управления, в которой вся значимая власть течёт вверх, а единственная функция подчинённых институтов — транслировать команды центра вниз и обеспечивать фасад правовой пристойности для решений, уже принятых в другом месте.

Этот процесс был постепенным, но кумулятивным. Совет Федерации, верхняя палата российского парламента, был превращён из органа, состоящего из напрямую избираемых региональных губернаторов, в назначаемую палату, члены которой пребывают в должности по воле исполнительной власти. Сами региональные губернаторы, некогда избиравшиеся всенародно и обладавшие подлинными местными мандатами, теперь фактически назначаются президентом — формально через выдвижение региональными законодательными собраниями, контролируруемыми исполнительной властью, при этом президент обладает правом отстранять губернаторов в связи с «утратой доверия» — термином, который никогда не был определён юридически и, следовательно, может означать всё, что потребуется центру. Государственная Дума, нижняя палата, избирается по системе, при которой подлинные оппозиционные партии систематически не допускаются к выборам через регистрационные барьеры, подавление СМИ и избирательное применение избирательного законодательства, тогда как оставшиеся «оппозиционные» партии представляют собой тщательно управляемые инструменты, создающие видимость конкуренции без её содержания.

Судебная система была прогрессивно подчинена. Конституционный суд, в 1990-е годы демонстрировавший эпизодическую независимость, был переформатирован за счёт лояльных судей и исправно одобрял любое значимое расширение исполнительной власти. Обычные суды обеспечивают надёжные показатели обвинительных приговоров по политически чувствительным делам, оставаясь при этом доступными для рядовых граждан в неополитических спорах — бифуркация, сохраняющая определённую функциональную легитимность, не угрожая контролю вертикали. Прокуратура и Следственный комитет служат инструментами избирательного применения закона, способными обрушить всю тяжесть закона на любого, кто бросает вызов системе, и одновременно игнорировать коррупцию и злоупотребления среди лоялистов системы.

Гражданское общество было систематически демонтировано. Организации, получающие иностранное финансирование, обязаны регистрироваться в качестве «иностранцев» — термин, намеренно выбранный, чтобы вызывать ассоциации с военной изменой и дискредитировать получателей в глазах населения, приученного не доверять внешнему влиянию. Организации, занимающиеся политической деятельностью — мониторингом выборов, защитой прав человека, разоблачением коррупции, — были закрыты, изгнаны из страны или запуганы до молчания. Медиа среда сведена к государственным СМИ, транслирующим официальную нарративную линию, и горстке тщательно ограниченных независимых голосов, действующих преимущественно в интернете и охватывающих небольшую, городскую, образованную аудиторию. Интернет, некогда бывший пространством относительной свободы, был постепенно взят под контроль через архитектуру

*Рунета*

, позволяющую государству изолировать российскую цифровую сферу от глобального интернета в случае политического кризиса.

Совокупный эффект заключается не просто в государстве без демократических сдержек и противовесов. Это государство, в котором ни один институт не обладает независимой властью, защищённым доступом к информации или безопасным институциональным пространством, которые позволили бы ему точно воспринимать реальность и без страха передавать это восприятие наверх. Вертикаль — это не просто единая командная цепочка. Это архитектура, спроектированная для предотвращения появления любого альтернативного источника власти, — и, делая это, она уничтожила распределённый интеллект, необходимый для эффективного управления.

## 2.2 Государство силовиков

Силовые структуры — *силовики* — не просто силовое плечо властной вертикали. Они *и есть* вертикаль, или, по меньшей мере, её важнейший компонент. Они доминируют в государстве, экономике и, во всё большей степени, в культурной сфере и имеют структурную заинтересованность в сохранении нынешней архитектуры, не зависящую от какого-либо конкретного лидера.

Возвышение силовиков было стремительным. В начале 2000-х годов бывшие и действующие сотрудники силовых структур занимали, возможно, двадцать процентов высших федеральных должностей. К середине 2010-х этот показатель достиг примерно семидесяти процентов. Эта закономерность прослеживается повсюду: в федеральной бюрократии, администрации президента, губернаторском корпусе, государственных предприятиях и законодательных собраниях. Силовики не просто присутствуют в этих институтах; они стали этими институтами — до такой степени, что всё труднее провести различие между государственной администрацией и контролирующим её силовым аппаратом.

Их экономическая роль столь же значительна. Силовики контролируют ключевые отрасли: нефть — через «Роснефть», газ — через «Газпром», оборону — через «Ростех», транспорт — через РЖД, банковский сектор — через Сбербанк и ВТБ. Эти позиции — не просто синекеры; это механизмы

извлечения ренты. Силовики, управляющие государственными предприятиями, используют своё положение для направления подрядов аффилированным частным компаниям, получения откатов с закупок, размещения активов в офшорных структурах, невидимых для отечественных налоговых органов, и накопления личного состояния, сопоставимого с олигархическими состояниями 1990-х годов. Отличие в том, что олигархи 1990-х были частично независимы от государства, что делало их потенциальными политическими угрозами. Олигархи-силовики — порождения государства, зависимые в своём богатстве от должностей и потому структурно лояльные архитектуре, которая эти должности предоставляет.

Эта структурная лояльность имеет специфическое следствие для реформ. Силовики чрезвычайно выигрывают от нынешней системы, но они же её ослабляют. Извлекаемая ими рента отвлекает ресурсы от государственных инвестиций в инфраструктуру, образование, здравоохранение и технологическое развитие. Подавление независимой обратной связи не позволяет системе замечать собственные провалы до того, как они становятся кризисами. Приоритет лояльности над компетентностью — офицер госбезопасности, назначенный руководить нефтяной компанией или регионом, может быть лоялен, но вряд ли является наиболее квалифицированным кандидатом, — систематически снижает качество управления на всех уровнях. Силовики нуждаются в выживании государства, потому что их богатство и власть зависят от его дальнейшего существования. Но они ослабляют государство своим присутствием в нём, потребляя его ресурсы, подавляя его обратную связь и подтачивая его способности.

Метафора биологическая: силовики одновременно являются иммунной системой организма-хозяина и хроническим аутоиммунным заболеванием. Они защищают вертикаль от внешних угроз — политической оппозиции, независимых СМИ, иностранного влияния. Но они же атакуют собственные ткани хозяина, извлекая ресурсы и подавляя информацию, которая нужна хозяину для адаптации к изменяющейся среде. Тело с гиперактивной иммунной системой умирает не от инфекции. Оно умирает от собственной защиты.

### **2.3 Эпистемический нигилизм как технология контроля над населением**

Советский Союз пытался контролировать своё население, заставляя его верить в определённую позитивную идеологию. Марксизм-ленинизм преподавался в школах, пропагандировался в СМИ, насаждался в кружках политучёбы на рабочих местах и требовался в публичных демонстрациях лояльности. Система требовала от подданных утверждения всеобъемлющей доктрины, объяснявшей прошлое, интерпретировавшей настоящее и предписывавшей будущее. Это было дорого, уязвимо для цинизма и в конечном счёте неустойчиво. Когда идеология рухнула, советская система рухнула вместе с ней.

Путинская Россия усвоила этот провал и приняла иную стратегию. Режим не требует от граждан веры в позитивную доктрину. Он делает противоположное. Через поток противоречащей друг другу пропаганды, конспирологических теорий, сфабрикованных нарративов и намеренно абсурдных

утверждений — утверждение и его опровержение часто транслируются одновременно на разных государственных каналах — режим культивирует убеждённость, что

*ничто*

не является истиной. Если ничто не истинно, то никакая альтернативная система не может претендовать на то, чтобы быть лучше. Если ничто не истинно, то гражданское действие бессмысленно, потому что нет фактической основы для организации, нет общей реальности, вокруг которой можно было бы объединиться, нет объективного стандарта для оценки деятельности режима.

Это и есть **эпистемический нигилизм** как технология управления. Он дешевле принуждения и долговечнее позитивной идеологии. Он не требует поддержания связного альтернативного рассказа, потому что его функция — не убедить граждан в какой-то конкретной истине, а убедить их в том, что истина как таковая недоступна. Население, отказавшееся от возможности знать, что реально, — это население, отказавшееся от возможности коллективного действия. Уход в частную жизнь, цинизм по отношению ко всем публичным заявлениям, усталое принятие того, что всё коррумпировано и ничего нельзя сделать, — это не провалы пропаганды режима. Это её запланированные результаты.

Эпистемический нигилизм направлен на

*население*

. Он разрушает психологический субстрат для воображения перемен, когнитивную инфраструктуру, на которую опирается демократическое обсуждение. Но он также оказывает вторичное воздействие на сам режим, которое будет рассмотрено в следующем разделе. Пока же ключевой момент состоит в следующем: население России на протяжении десятилетий приучали не доверять никаким источникам информации. Эта дрессировка оказалась успешной. И то же выдрессированное недоверие, которое защищает режим от внутренней оппозиции, чрезвычайно затрудняет для режима мобилизацию населения на любые конструктивные цели. Инструмент, нейтрализующий инакомыслие, нейтрализует и инициативу. Население, которое не может организовать для противостояния государству, не может и организовать для его поддержки. Эпистемический нигилизм — это оружие, которое ранит своего владельца.

## **2.4 Эффект потёмкинской деревни: когда строители верят в собственные декорации**

Потёмкинские деревни — настоящие, предположительно построенные Григорием Потёмкиным в XVIII веке, чтобы впечатлить Екатерину Великую во время её поездки в Крым, — были фасадами. Их строили для обозрения издали, чтобы создать впечатление процветающих поселений там, где их не было, и они служили своей цели, если убеждали далёкого зрителя, не выдерживая при этом пристального осмотра.

Потёмкинские деревни современной России — не физические сооружения. Это сфабрикованные реальности — завышенные экономические показатели, отчёты о боеготовности, изображения упадка Запада, прогнозы демографического восстановления, заявления о технологической самодостаточности, — которые система производит для собственного потребления. И система достигла стадии, когда строители этих фасадов сами в них поверили.

Это и есть **эффект потёмкинской деревни**, и он отличается от эпистемического нигилизма, описанного в предыдущем разделе. Эпистемический нигилизм действует на *население*, разрушая когнитивную инфраструктуру коллективного действия. Эффект потёмкинской деревни действует на *само руководство*. Сфабрикованная реальность — изначально созданная для обмана внешних наблюдателей и умиротворения внутренней аудитории — в конечном счёте становится единственной реальностью, в которой пребывают лица, принимающие решения. Разведывательные сводки, фильтрующиеся наверх по цепочке лояльности, «отмытые» от любой информации, способной вызвать недовольство начальства, становятся основой для решений колоссальной важности. Лидер, которому каждый подчинённый, дорожащий карьерой или свободой, докладывает, что армия модернизирована, экономика устойчива, население сплочено, а Запад приходит в упадок, — такой лидер в конце концов принимает решения на основе предположений, не имеющих отношения к миру за пределами потёмкинской деревни.

Это хуже обычной цензуры. Цензура *скрывает* реальность от населения. Эффект потёмкинской деревни *замещает* реальность для руководства. Руководство не может воспринимать мир, которым оно пытается управлять, потому что мир, который оно воспринимает, есть конструкция его собственного аппарата. А поскольку аппарат, выстраивающий потёмкинскую реальность, есть тот самый аппарат, который нужно было бы реформировать для восстановления точного восприятия, у системы нет внутреннего механизма для исправления искажения. Эффект потёмкинской деревни — это точка, в которой дефицит читаемости становится терминальным, точка, где система уже не может скорректировать курс, даже если бы руководство этого захотело, потому что руководство не видит, по какому курсу движется.

Вторжение в Украину 2022 года — самое катастрофическое из недавних последствий эффекта потёмкинской деревни, но не единственное. Демографические прогнозы, недооценивавшие убыль населения. Экономические прогнозы, переоценивавшие устойчивость к санкциям. Технологические дорожные карты, обещающие самодостаточность в секторах, где Россия оставалась глубоко зависимой от импортных компонентов. В каждом случае руководство принимало решения на основе информации, пропущенной через систему, делавшую точную отчётность опасной. И в каждом случае разрыв между сфабрикованной реальностью и действительным миром в конце концов порождал последствия, которые сфабрикованная реальность не могла списать.

## 2.5 Ресурсное проклятие как технология управления

Зависимость России от углеводородного экспорта хорошо документирована. Нефть и газ обеспечивают большую часть экспортных доходов и значительную долю федерального бюджета. Экономика уязвима перед глобальными ценовыми колебаниями, санкциями и долгосрочным структурным снижением спроса на углеводороды по мере ускорения глобального энергоперехода. Это стандартные наблюдения анализа ресурсного проклятия, и они верны.

Но у ресурсного проклятия есть специфически *управленческое* измерение, особенно важное для дефицита читаемости. Углеводородная зависимость — не просто экономическая уязвимость. Это **технология управления** — механизм, с помощью которого вертикаль изолирует себя от последствий собственной дисфункции.

Механизм работает по трём каналам. Во-первых, ресурсная рента

*концентрирует доходы*

. Добывающая инфраструктура — трубопроводы, экспортные терминалы, механизмы налогообложения — контролируется государством, и доходы непропорционально уходят в центр. Это устраняет нужду в широкой налоговой базе, которая исторически была главным двигателем демократической подотчётности. Правительства, зависящие от налогообложения доходов и потребления своих граждан, со временем вынуждены развивать некоторую степень отзывчивости к требованиям этих граждан, потому что доходная база зависит от экономической активности, контролируемой гражданами. Правительства, зависящие от ресурсной ренты, нуждаются лишь в контроле над добывающей инфраструктурой. Российскому государству, чтобы финансировать себя, не нужно быть подотчётным гражданам. Ему нужно быть подотчётным силовикам, контролирующим скважины, трубы и экспортные контракты.

Во-вторых, ресурсная рента

*финансирует умиротворение*

. Субсидированные цены на энергоносители, занятость в бюджетном секторе, пенсионные выплаты и разнообразные социальные трансферты, поддерживающие минимальный уровень народного согласия, — всё это финансируется за счёт углеводородных доходов. Население не задавлено налогами до покорности; ему покупают пассивность. Это снижает давление к политическим реформам, потому что материальные условия, способные породить народную мобилизацию, частично компенсируются распределительной способностью государства. Такое устройство хрупко — длительное падение углеводородных цен или устойчивое сокращение спроса на углеводороды подорвали бы способность государства поддерживать сложившийся порядок, — но оно было достаточно стабильным достаточно долго, так что у населения нет недавнего опыта организации для требования лучшего управления.

В-третьих, ресурсная рента

*позволяет силовикам извлекать ренту*

. Государственные предприятия, контролирующие энергетический сектор, управляются не для извлечения максимального публичного дохода. Ими управляют так, чтобы максимизировать частное извлечение со стороны контролирующих их силовиков, при этом часть выручки направляется в государственный бюджет, а часть — на офшорные счета вовлечённых лиц. Такое устройство поддерживает лояльность силовиков вертикали, одновременно подрывая долгосрочную фискальную способность государства. Силовикам платят углеводородами, а углеводороды конечны. Энергетический переход, который со временем сократит глобальный спрос на ископаемое топливо, представляет собой экзистенциальную угрозу этому устройству — не потому, что Россия не может адаптировать свою экономику, а потому, что у силовиков, контролирующих экономику, нет стимулов её адаптировать. Им платят в настоящем, а будущее — чужая проблема.

## 2.6 Международное измерение эпистемического коллапса

Дефицит читаемости усиливается прогрессирующим отключением России от международных сетей, которые могли бы служить альтернативными источниками информации. Это отключение резко ускорило с 2014 года, когда аннексия Крыма вызвала первые раунды западных санкций, и ещё раз с 2022 года, когда полномасштабное вторжение в Украину спровоцировало комплексную экономическую, научную и культурную изоляцию.

В серии докладов последовательно отмечается, что страны с большей международной интеграцией, как правило, обладают лучшей архитектурой обратной связи. Поток людей, идей, научных исследований, культурного продукта и экономического обмена через границы обеспечивает каналы, по которым внешняя реальность может проникать во внутренние информационные среды. Учёные, сотрудничающие с международными коллегами, сталкиваются с вызовами своим предположениям, которые чисто внутренние исследовательские сообщества, возможно, никогда бы не подняли. Бизнесы, конкурирующие на глобальных рынках, получают ценовые сигналы и обратную связь по качеству, которых защищённые внутренние рынки не предоставляют. Граждане, путешествующие, обучающиеся за границей или потребляющие международные СМИ, встречают альтернативные точки зрения, оспаривающие официальные нарративы.

Россия систематически обрубаёт эти каналы. Архитектура

*Рунета*

позволяет государству изолировать российский интернет от глобальной сети, создавая цифровую сферу, в которой внешняя информация может фильтроваться или блокироваться. Программы академического обмена свёрнуты. Научное сотрудничество нарушено санкциями и политической проверкой международных партнёрств. Культурная изоляция активно проводится через продвижение «традиционных ценностей», определяемых в противопоставлении западным культурным нормам. Совокупный эффект — устранение последних внешних ориентиров, способных опровергнуть потёмкинскую реальность, выстроенную внутренним информационным аппаратом.

Это не просто культурное предпочтение суверенитета. Это **эпистемическая стратегия** — сознательное усилие по ликвидации оставшихся источников нефильтрованной информации, которые могли бы обнажить разрыв между сфабрикованной реальностью и действительным миром. И она самоподдерживается: чем более изолированной становится система, тем больше она зависит от внутренне сгенерированной информации; чем больше она зависит от внутренней информации, тем уязвимее она для эффекта потёмкинской деревни; чем она уязвимее, тем больше она рассматривает внешнюю информацию как угрозу, подлежащую нейтрализации, а не как ресурс для доступа. Дефицит читаемости углубляется с каждым витком спирали изоляции.

## 2.7 Внешняя агрессия как эпистемический обходной путь — с оговорками

Цикл «контроль–слепота–шок» имеет отличительную черту, выделяющую его среди всех других характерных паттернов этой серии: внешняя агрессия выполняет

*структурную*

функцию, а не только политическую.

В мирное время потёмкинский аппарат действует при минимальном внешнем оспаривании. Экономическая статистика, отчёты о боеготовности, прогнозы социальной сплочённости — всё это можно производить и поддерживать, потому что нет внешней силы, которая подвергла бы их прямой проверке. Руководство может верить в то, во что желает верить, потому что последствия ошибок отсрочены. Война это меняет. Война даёт обратную связь, которую

*сложнее подделать*

, чем обратную связь, доступную в мирное время. Результаты на поле боя — уровень потерь, утрата техники, территориальные приобретения или потери, моральный дух войск, ответная реакция противников — сложнее сфабриковать, чем экономические показатели или отчёты об общественном мнении. Генерал может докладывать, что его дивизия боеготова, и этот доклад годами может приниматься в Москве, пока дивизии не придётся воевать и её готовность не будет проверена противником, не подверженным тем же стимулам к отчётности.

Именно поэтому внешняя агрессия повторяется в российской истории. Война — не просто инструмент отвлечения или легитимации, хотя она выполняет и эти функции. Это один из немногих оставшихся механизмов, посредством которых система может получить

*относительно*

нефилтрованную обратную связь — обратную связь, которую внутренний, фильтрующий по лояльности, аппарат отчётности не может подавить полностью, потому что внешний противник не сотрудничает с потёмкинской деревней.

Но оговорка необходима. Война в Украине показала, что даже военная обратная связь глубоко фильтруется. Первоначальные разведывательные провалы в отношении украинского сопротивления указывают на то, что культура докладов в российских вооружённых силах имеет собственную

динамику *не высовывайся*. Подчинённые говорят начальникам то, что те хотят услышать. Начальники докладывают наверх то, что, по их мнению, хочет услышать центр. Поле боя даёт обратную связь, которую *сложнее подделать*, чем экономическую статистику, но её *невозможно подделать*, и ответом системы на более жёсткую обратную связь, когда она прорывается, становится усиление репрессий, а не усиление обучения. Чистки командиров, сообщивших плохие новости. Интенсификация внутренней пропаганды для компенсации военных неудач. Упорное повторение нарратива о том, что война необходима и выигрываемая, даже когда накапливаются свидетельства обратного.

Таким образом, более точная формулировка такова: война даёт обратную связь, которую сложнее подделать, чем обратную связь в мирное время, и даже сильно отфильтрованные военные сигналы более привязаны к реальности, чем мирный потёмкинский аппарат. Но ответ системы даже на эту более жёсткую обратную связь заключался в затягивании тех инструментов контроля, что порождают слепоту, а не в их ослаблении. Внешняя агрессия предоставляет временный эпистемический обходной путь, но этот путь немедленно запечатывается той же архитектурой, которая сделала его необходимым. Петля затягивается.

## 2.8 Фрактальное вассальство: матрёшечный суверенитет

Властная вертикаль не останавливается на границах России. Она воспроизводит одни и те же отношения на всех масштабах: Кремль к своим регионам, Кремль к своим соседям. Это **фрактальное вассальство**, или матрёшечный суверенитет — гнездование подчинённых сущностей внутри иерархии, которая не признаёт горизонтальных отношений, а только вертикальные.

Внутри страны Кремль относится к своим богатым ресурсами регионам — Сибири, Дальнему Востоку, арктическим территориям — как к внутренним колониям, из которых следует извлекать, а не как к партнёрам в общем национальном проекте. Региональным правительствам отказано в подлинной фискальной автономии. Ресурсные доходы уходят в центр. Местная политическая инициатива подавляется. Это отношение не взаимных обязательств между разными уровнями федеральной системы. Это отношение извлечения вышестоящим из нижестоящего, причём у нижестоящего нет институционального механизма для отстаивания собственных интересов против центра.

Та же логика проецируется вовне. Поскольку система не может представить себе подлинную горизонтальную субсидиарность внутри страны — не может вообразить отношения, в которых две сущности разного масштаба добровольно сотрудничают к взаимной выгоде, — она не может распознать такие отношения и на международном уровне. Украина обрабатывается тем же когнитивным аппаратом, что и Сибирь: как сущность, которая не может обладать независимой субъектностью, которую нужно либо подчинить, либо уничтожить, и чьи предпочтения населения не имеют значения, потому что население по определению не может знать собственные интересы лучше,

чем центр. Война в Украине — не просто геополитический конфликт. Это конфликт управления — столкновение между системой, понимающей власть только как вертикальный контроль, и обществом, выбравшим, пусть и несовершенно, иную модель политической организации.

Паттерн фрактального вассальства объясняет многое в российской внешней политике, что кажется иррациональным с чисто стратегической точки зрения. Зачем вкладывать колоссальные ресурсы в дестабилизацию относительно небольшого соседа, когда издержки столь явно перевешивают выгоды? Потому что альтернатива — признание того, что сосед может принимать суверенные решения, отличные от предпочтений центра, — означала бы признание формы управления, которую вертикаль не способна помыслить. Неспособность распознать горизонтальную субсидиарность — не личностный изъян какого-то конкретного лидера. Это структурное свойство архитектуры, которая упразднила распределённую власть внутри страны и потому не может воспринять её вовне.

## 2.9 Институциональный вакуум

Любая другая страна в этой серии, какой бы дисфункциональной ни была её нынешняя архитектура, сохраняет некоторый институциональный субстрат, на котором можно строить реформы. Немецкие муниципалитеты ограничены федеральной координацией, но сохраняют реальный потенциал. Местные органы власти во Франции подчинены Парижу, но продолжают функционировать. Муниципальная автономия Швеции подорвана фискальной централизацией, но защищена конституционно. Правительства индийских штатов дико различаются по своей дееспособности, но наиболее дееспособные показывают, что возможно. Федеральная архитектура Соединённых Штатов парализована, но их штаты и города остаются работающими лабораториями. Даже Бразилия с её всеобъемлющим равновесием захвата сохраняет островки добросовестности — Центральный банк, Федеральную прокуратуру (

*Ministério Público Federal*

), избирательные суды, — которые частично изолированы от экстрактивной логики.

Россия систематически ликвидировала все подобные субстраты. Муниципалитеты фискально зависят от центра и политически подчинены региональным губернаторам, которых сам же назначает президент. Гражданское общество демонтировано, изгнано или запугано до молчания. СМИ контролируются или подавлены. Суды — инструменты избирательного правоприменения. Технократические институты, некогда дававшие независимый анализ — статистические агентства, научные организации, экономические исследовательские институты, — были политизированы, недофинансированы и лишены талантливых кадров, которые могли бы поддерживать их независимость. Нет институционального несущего слоя для реформ. Нет пространства, в котором альтернативные практики управления можно было бы развивать, тестировать и расширять. Нет ничего структурно готового прийти на смену вертикали, когда она ослабнет.

Это самое важное отличие России от любого другого случая в этой серии, и именно поэтому предписания серии — субсидиарность, распределённое зондирование, муниципальные лаборатории, безопасные для провала эксперименты, кросс-идеологические ковенанты — неприменимы в нынешних условиях. Эти предписания предполагают существование некоторого институционального фундамента, на котором можно строить. Россия не просто не смогла развить такой фундамент. Она активно его разрушала, потому что сам фундамент — распределённая власть, независимые каналы обратной связи, институциональные пространства, защищённые от центрального вмешательства, — был бы угрозой для контроля вертикали. Систему нельзя реформировать через институты, которые она ликвидировала.

## 2.10 Как механизмы усиливают друг друга

Дефицит читаемости — не сумма механизмов, описанных в этом разделе. Это их произведение.

Властная вертикаль концентрирует власть в центре и ликвидирует распределённый интеллект, способный обнаруживать возникающие проблемы. Силовики, укомплектовывающие и контролирующие вертикаль, имеют структурную заинтересованность в сохранении архитектуры, питающей их богатство и власть, а извлечение ими ресурсов прогрессивно выхолащивает институциональный субстрат. Эпистемический нигилизм нейтрализует способность населения к коллективному действию, устраняя внешнее давление, которое в ином случае могло бы вынудить к адаптации. Эффект потёмкинской деревни распространяет сфабрикованную реальность наверх, в конечном счёте запирая само руководство в самоподкрепляющейся галлюцинации. Ресурсное проклятие обеспечивает фискальную базу, делающую вертикаль финансово возможной, изолируя режим от последствий собственной экономической бесхозяйственности и одновременно привязывая его выживание к сырьевому циклу, который рано или поздно закончится. Международная изоляция устраняет последние внешние реперные точки, способные пробить галлюцинацию. Внешняя агрессия даёт временную, сильно отфильтрованную обратную связь, которая немедленно запечатывается той же архитектурой, что сделала её необходимой. Фрактальное вассальство проецирует ту же логику вовне, порождая конфликты, истощающие ресурсы и ускоряющие изоляцию. А институциональный вакуум гарантирует, что не останется ничего, на чём можно было бы строить, когда архитектура ослабнет.

Цикл «контроль–слепота–шок» — это динамическое выражение данной взаимодействующей системы. Централизация контроля уничтожает распределённый интеллект, способный выявлять нарождающиеся проблемы. Подавление обратной связи не даёт центру воспринимать последствия собственных решений. Растущее расхождение между сфабрикованной реальностью и действительным миром в конце концов порождает шок — военный, экономический, политический, — который пробивает фильтрующий аппарат реальностью в форме, слишком масштабной, чтобы её игнорировать. Система отвечает реактивной сверхкоррекцией и рецентрализацией, затягивая инструменты контроля, породившие слепоту. Дефицит читаемости углубляется. Цикл повторяется.

Таков структурный диагноз. Россия терпит крах не из-за плохого руководства, или коррумпированных институтов, или утративших гражданскую добродетель граждан. Она терпит крах потому, что её архитектура управления была намеренно спроектирована так, чтобы ликвидировать распределённый интеллект, независимую обратную связь и институциональный субстрат, необходимые для адаптивного управления, — и потому, что эта архитектура преуспела настолько полно, что больше не может воспринимать мир, которым пытается управлять. В оставшихся разделах доклада рассматриваются следствия этого диагноза: почему реформы невозможны в нынешних условиях, что может последовать за этим и что Россия говорит о тех предварительных условиях, которые остальная серия принимает как должное.

### 3. Почему реформа невозможна при нынешнем режиме — и что может последовать

#### 3.1 Отсутствующий несущий слой для реформ

Каждая архитектура перехода, предложенная в этой серии, опирается на общее допущение: что где-то внутри существующей архитектуры управления имеется некий институциональный субстрат, который действительно пытается управлять хорошо, обладает определённой степенью операциональной автономии и способен послужить носителем для новых практик, предлагаемых архитектурой. Пилотные регионы адаптивного управления для Германии опираются на муниципалитеты, сохраняющие административный потенциал и конституционный статус. *Territoires d'Intégration Adaptative* для Франции опираются на местные органы власти и организации гражданского общества, способные действовать ниже порога национального спектакля. *Framtidskommuner* для Швеции — на муниципалитеты, уже внедряющие инновации в условиях ограниченной фискальной автономии. Алгоритмический обходной путь для Бразилии — на продемонстрированную техническую независимость Центрального банка и частичную изоляцию Федеральной прокуратуры от политического захвата. Муниципальные лаборатории и межштатные соглашения для США — на существование штатов и городов, сохраняющих подлинную управленческую дееспособность вопреки федеральному параличу.

Россия систематически ликвидировала все подобные субстраты. Муниципалитеты фискально зависят от центра, политически подчинены региональным губернаторам, которые сами назначаются президентом, и лишены правовой и фискальной автономии, которая позволила бы им служить лабораториями управленческих инноваций. Гражданское общество демонтировано: независимые организации либо закрыты, либо изгнаны, либо перекавалифицированы в «иностранные агенты», само существование которых является формой полутерпимого неповиновения. Медийная среда не предоставляет независимых каналов обратной связи, исследовательского потенциала, способного вскрывать управленческие провалы, или площадки для публичных дебатов, которые могли бы породить спрос на реформы. Суды не могут защитить права граждан от государства, потому что они являются инструментами самого государства. Технократические учреждения, некогда обеспечивавшие независимый анализ, — статистические службы, экономические исследовательские институты, научные организации — были систематически политизированы, недофинансированы и лишены кадров, способных поддерживать их независимость.

Это не временное состояние, которое может измениться со сменой руководства. Это осознанный, устойчивый продукт архитектуры управления, рассматривающей распределённую власть, независимую обратную связь и институциональную автономию как угрозы, подлежащие уничтожению, а не как способности, которые следует развивать. Властная вертикаль не просто

пренебрегла институциональным субстратом, от которого зависят реформы. Она активно его разрушала, потому что существование любого учреждения, способного проявлять независимые суждения, извлекать на поверхность информацию, которую центр не хотел слышать, или предоставлять платформу для альтернативных политических взглядов, было бы уязвимостью в архитектуре контроля. Разрушение — не побочный эффект системных приоритетов. Оно и есть приоритет системы.

Следствие состоит в том, что переходные архитектуры серии не могут быть реализованы в России в нынешних условиях — не потому, что это неверные конструкции, а потому, что институциональный фундамент, от которого зависят эти конструкции, был уничтожен. Нельзя строить муниципальные лаборатории в муниципалитетах, лишённых автономии. Нельзя учреждать кросс-идеологические общественные договоры, когда уничтожено гражданское общество. Нельзя запустить Алгоритмический обходной путь, когда нет независимого технического сообщества, способного его построить, и независимого надзорного института, способного его верифицировать. Нельзя создавать безопасные для провала эксперименты в системе, где неудача наказывается, а люди, способные стать пионерами таких экспериментов, загнаны в эмиграцию, изгнание или внутреннее отстранение. Несущего слоя для реформ не существует.

---

### 3.2 Проблема двухслойного захвата

Даже если бы формальную архитектуру государства каким-то образом удалось реформировать — принять новую конституцию, вновь избирать региональных губернаторов всенародно, отменить цензуру СМИ и восстановить гарантии для гражданского общества, — реформа всё равно бы провалилась. Причина — в двойном государстве, описанном в разделе 1: в теневых сетях патронажа, личной лояльности и взаимных обязательств, которые в настоящее время действуют под формальной вертикалью и которые пережили бы реформу формальной вертикали нетронутыми.

Теневое государство — это реальная операционная система российского управления. Формальное государство — фасад, театр законов и процедур, создающий видимость конституционной нормальности. Теневое государство распределяет ресурсы, разрешает споры и обеспечивает подчинение через механизмы невидимые, закрытые для посторонних и совершенно неподотчётные. Сеть

*блата*

, контролирующая доступ к медицинским товарам в провинциальном городе, не зависит от формальной архитектуры Министерства здравоохранения. Она зависит от личных отношений с чиновниками, контролирующими распределение. Если министерство реформируют завтра, сеть адаптируется: найдёт новых чиновников для культивирования, новые каналы для использования, новые способы извлечения ренты из любых формальных структур, пришедших на смену старым.

Та же логика применима на всех масштабах. Силовые кланы, контролирующие ключевые экономические активы — нефть, газ, оборону, транспорт, — не зависят от какого-либо конкретного конституционного устройства. Они зависят от своего контроля над самими активами, который они осуществляют через намеренно непрозрачные структуры собственности и сети патронажа, являющиеся намеренно личными, а не институциональными. Реформированная конституция, формально отделяющая силовой аппарат от управления экономикой, была бы силовым аппаратом проигнорирована, потому что формальная конституция никогда не управляла его поведением. Силовики подчиняются неформальным правилам собственных сетей, а не формальным правилам государства, которому они номинально служат.

Проблема двухслойного захвата делает реформу невозможной вдвойне. Реформа формального государства — законов, институтов, конституционной архитектуры — блокируется теневым государством, не заинтересованным в изменениях, угрожающих его контролю над ресурсами, и обладающим неформальной властью предотвращать реализацию таких изменений. Реформа теневого государства невозможна, потому что у теневого государства нет институционального воплощения, которое можно было бы реформировать. Его нельзя регулировать, потому что оно действует вне регуляторных рамок. Его нельзя преследовать по закону, потому что оно контролирует аппарат преследования. Его нельзя сместить голосованием, потому что оно не баллотируется на выборах. Его нельзя разоблачить, потому что оно контролирует медиа, способные его разоблачить. И его нельзя обойти путём строительства альтернативных институтов, потому что институциональное пространство, в котором могли бы быть построены альтернативные институты, было систематически уничтожено.

Двойное государство — это механизм, с помощью которого властная вертикаль решила свою фундаментальную управленческую задачу: как поддерживать контроль над территорией континентального масштаба со сложной экономикой и разнородным населением, когда формальные институты государства слишком жёстки и слишком слепы, чтобы управлять сложностью, с которой сталкиваются. Теневые сети обеспечивают гибкость, локальную адаптацию и способность решать проблемы, которых формальная вертикаль лишена. Но ценой этой гибкости являются перманентная непрозрачность, перманентная неподотчётность и перманентный захват интересами людей, управляющих сетями. И ценой также является перманентный иммунитет к реформам: нельзя перепроектировать то, чего не видишь, а увидеть сети, которые реально управляют, нельзя, потому что они были намеренно выстроены как невидимые.

---

### 3.3 Вопрос после разрыва

Проведённый до сих пор анализ установил, что реформа в нынешних условиях невозможна. Однако честный разбор предельного случая не может остановиться на этом. Необходимо сделать ещё один шаг и признать, что происходит

*после*

того, как нынешняя архитектура ослабнет или сломается, — потому что исторический опыт российского управления есть опыт разрывов, а не эволюционных переходов.

Каждый крупный политический переход в современной российской истории — революция 1917 года, распад СССР в 1991-м — включал системный разрыв, а не постепенную реформу. Архитектура, предшествовавшая разрыву, была слишком жёсткой для адаптации, и когда она ломалась, она ломалась полностью. Вопрос не в том, произойдёт ли в конце концов разрыв нынешней архитектуры; исторический паттерн говорит о том, что произойдёт, хотя время непредсказуемо, а конкретный спусковой крючок — военное поражение, экономический коллапс, кризис преемственности, раскол элиты — не поддаётся прогнозированию. Вопрос в том, что произойдёт впоследствии и будут ли существовать условия для подлинных реформ, когда разрыв случится.

Исторический опыт не обнадеживает. Российские переходы неоднократно порождали не появление распределённого, подотчётного управления, а один из трёх исходов: **распад** (фрагментацию государственной власти на соперничающие вотчины), **рецентрализацию** (стремительное воссоздание властной вертикали под новым руководством, часто более репрессивным, чем прежде) или некую нестабильную комбинацию того и другого с периодами хаотической либерализации, за которыми следовала авторитарная консолидация. Советский распад 1991 года породил короткое окно демократических возможностей, в течение которого начал зарождаться институциональный субстрат для распределённого управления — независимые СМИ, конкурентная политика, частично автономная судебная система, живое гражданское общество. Но субстрат был тонок, окно — узким, а условия, которые могли бы его поддержать, — экономическая стабильность, приверженность элит демократическим институтам, международная поддержка институционального развития — не присутствовали в достаточном масштабе. За десятилетие вертикаль начала восстанавливаться, а за два десятилетия восстановление было в основном завершено.

Значение этого для любого будущего пост-разрывного момента отрезвляет. Если нынешняя архитектура сломается — из-за военного поражения, экономического коллапса, кризиса преемственности или их сочетания, — субстрат, на котором можно было бы строить пост-авторитарное восстановление, будет ещё тоньше, чем в 1991 году. Три десятилетия властной вертикали систематически разрушали институты, социальное доверие, гражданские привычки и человеческий капитал, необходимые для демократического восстановления. Гражданское общество, ненадолго расцветшее в 1990-е, демонтировано, изгнано или загнано во внутреннее отстранение. Независимые СМИ, служившие платформой для публичных дискуссий, ликвидированы или сведены к узкому онлайн-присутствию, доступному лишь небольшой городской аудитории. Конкурентные политические партии, способные стать основой демократического перехода, подавлены, кооптированы или лишены значимости системой, рассматривающей оппозицию как угрозу, подлежащую нейтрализации, а не как легитимного участника демократического состязания.

Если субстрат удалось бы восстановить — через разрыв, через отступничество элит, через внешнюю поддержку институционального развития, через возвращение изгнанных и возобновление участия отстранившихся, — предписания концептуальной рамки были бы теми же, что и для любого поставторитарного восстановления. Начать с верховенства права, потому что без независимых судов, способных обеспечивать исполнение контрактов и защищать права, ни один другой институт функционировать не сможет. Защитить гражданское общество до того, как оно возродится, потому что организации, способные контролировать власть, выступать за реформы и выстраивать демократическую культуру, будут хрупки и уязвимы для захвата или подавления. Сделать восстановление субсидиарности конституционным приоритетом, потому что концентрация власти в центре — это механизм, с помощью которого вертикаль воспроизводит себя, и единственной прочной защитой от рецентрализации является распределение реальной власти регионам и муниципалитетам. Обеспечить подчинение силового аппарата гражданскому контролю и демонтировать его экономические интересы прежде, чем он сможет воссоздать вертикаль.

Но эти предписания — проект для дня после, а не путь к нему. Их невозможно осуществить изнутри нынешней системы, потому что нынешняя система ликвидировала институциональное пространство, в котором такое осуществление могло бы происходить. Они зависят от условий — функционирующего государства, определённой степени элитного консенсуса, населения, не приученного систематически к пассивности, международной поддержки, устойчивой и скоординированной, — которые сейчас не существуют и появление которых невозможно предсказать. Честная граница такова: концептуальная рамка может указать, что потребовалось бы построить, если бы возникла возможность строить. Она не может указать, когда и появится ли такая возможность.

---

### 3.4 Честная граница — переформулировка

Доклад о России — документ, делающий явным то, что каждый другой доклад в этой серии подразумевает неявно. Серия диагностирует архитектуры управления, ставшие дисфункциональными из-за зависимости от пройденного пути, институциональной инерции, культурных ограничений или провалов координации. В каждом случае архитектура не справляется с управлением хорошо, но она

*пытается*

управлять хорошо и сохраняет некоторый институциональный субстрат, на котором можно строить реформы. Предписания — субсидиарность, распределённое зондирование, слои трансляции, безопасные для провала эксперименты, кросс-идеологические ковенанты, муниципальные лаборатории — спроектированы так, чтобы работать с этим субстратом, укреплять уже существующее, связывать разъединённое.

Россия иная. Россия — не система, которая не справляется с управлением хорошо. Это система, намеренно сконструированная для подавления условий, при которых хорошее управление могло бы возникнуть, — потому что эти условия: распределённая власть, независимая обратная связь, институциональная автономия, гражданская вовлечённость — являются угрозами для контроля вертикали. Властная вертикаль — не ошибка в архитектуре управления. Она — цель архитектуры. И архитектура преуспела настолько полно, что ликвидировала институциональный фундамент, на котором могла бы быть построена любая альтернативная архитектура.

Честная граница — не провал концептуальной рамки. Это уточнение того, что рамка

*требует*

. Предписания концептуальной рамки предполагают минимально жизнеспособный институциональный субстрат: некоторую степень распределённой власти, некоторые безопасные каналы обратной связи, некоторое институциональное доверие, некоторое население, не приученное систематически подавлять инициативу. Россия целенаправленно уничтожила каждый из этих элементов. Действие концептуальной рамки заканчивается там, где это разрушение становится полным.

Обозначение этого предела само по себе является вкладом. Серия к настоящему моменту обследовала архитектуры управления в десяти системах — от наиболее функциональных до наиболее дисфункциональных, от наиболее адаптивных до наиболее жёстких, от наиболее распределённых до наиболее централизованных. Дефицит читаемости — это конечная точка этого спектра, точка, в которой способность к самокоррекции уничтожена настолько основательно, что система больше не может воспринимать мир, которым пытается управлять, не говоря уже о том, чтобы к нему адаптироваться. Россия — тёмное зеркало, делающее видимыми неявные предпосылки остальных докладов. И этим она завершает серию — не предписанием, а диагнозом того, что происходит, когда условия для предписаний уничтожены.

## 4. Кода: Тёмное зеркало

### 4.1 Что Россия говорит о серии

Каждый другой доклад в этой серии диагностирует архитектуру управления, ставшую дисфункциональной под воздействием некоторой комбинации зависимости от пройденного пути, институциональной инерции, культурных ограничений или провалов координации. Немецкий федерализм запутал локальное знание в процедурной плотности. Французская якобинская традиция оторвала центральное решение от легитимности на местах. Шведская культура консенсуса подавляла сигналы отклонений, которые сложным системам необходимо улавливать. Индийский масштаб перегружал слои трансляции, которые позволили бы её экстраординарным способностям синхронизироваться. Фрагментация суверенитета в Европейском союзе препятствовала когерентности, которой требовала его взаимозависимость. Прогрессирующая централизация Соединённого Королевства выхолащивала способность периферии производить результат. Коалиционный президентализм Бразилии превращал публичную власть в частное извлечение. Насыщенная правом вето архитектура Соединённых Штатов разрушила интеграционный слой, необходимый их распределённым способностям. Финляндские доверие и предвидение, при всей их изоцирренности, не могли породить скорость трансформации, которой требовало ускоряющееся внешнее давление.

Каждая из этих систем, пусть и несовершенно,

*пыталась*

управлять хорошо. Каждая сохраняла некоторый институциональный субстрат — муниципалитеты, организации гражданского общества, независимые суды, профессиональные бюрократии, конкурентные политические партии, — на котором можно было строить реформы. Предписания серии — субсидиарность, распределённое зондирование, слои трансляции, безопасные для провала эксперименты, кросс-идеологические ковенанты, муниципальные лаборатории — были спроектированы так, чтобы работать с этим субстратом: укреплять уже существующее, связывать разъединённое.

Россия иная. Россия — не система, которая дрейфовала в дисфункциональность из-за небрежения или стала разбалансированной из-за непреднамеренных последствий благонамеренного институционального дизайна. Россия — система, которая была

*намеренно сконструирована для подавления условий, при которых хорошее управление могло бы возникнуть.*

Властная вертикаль не была ни случайностью истории, ни временным отклонением от демократической траектории. Она была целью архитектуры. Подавление распределённой власти, ликвидация независимой обратной связи, разрушение гражданского общества, подчинение судебной системы, централизация экономического контроля, культивирование эпистемического нигилизма среди населения и эффекта потёмкинской деревни среди руководства — это были не провалы

системы. Это были её запланированные результаты. Система преуспела в том, для чего была спроектирована. Проблема в том, что то, для чего она была спроектирована, несовместимо с адаптивным управлением.

Это самый важный отдельный вывод доклада о России. Концептуальная рамка серии предполагает, что системы управления, какими бы дисфункциональными они ни были, ориентированы на управление. Они, возможно, плохо с этим справляются. Им, возможно, мешает собственная архитектура делать это хорошо. Но они

*пытаются*

. Россия обнаруживает, что эта предпосылка не является универсально верной. Архитектура управления может быть оптимизирована не для управления, а для чего-то иного — для извлечения, для контроля, для сохранения элитной власти за счёт национальной адаптивной способности, — и когда это так, предписания концептуальной рамки становятся неприменимыми. Нельзя укрепить распределённую власть в системе, которая ликвидировала институциональное пространство для того, чтобы власть была распределена. Нельзя улучшить обратную связь в системе, которая относится к точной информации как к угрозе. Нельзя создать безопасные для провала эксперименты в системе, где неудача наказывается, а люди, способные стать пионерами таких экспериментов, загнаны в изгнание или молчание.

---

## 4.2 Предварительные условия, которые рамка принимает как должное

Таким образом, доклад о России выполняет проясняющую функцию для всей серии. Показывая, что происходит, когда неявные предварительные условия рамки нарушены, он делает эти условия видимыми впервые.

Рамка предполагает существование **некоторой степени распределённой власти**. Не обязательно полноценной демократической субсидиарности, но некоторого институционального пространства на субнациональном уровне — муниципалитетов, региональных правительств, автономных агентств, — где управленческие инновации могут происходить без немедленного центрального подавления. Россия это пространство ликвидировала. Муниципалитеты фискально зависимы и политически подчинены. Регионами управляют назначенцы президента. Нет уровня власти, способного действовать независимо от вертикали.

Рамка предполагает существование **некоторых безопасных каналов для обратной связи**. Не обязательно полностью свободной прессы или совершенно конкурентной политической системы, но некоторых механизмов, посредством которых точная информация о деятельности системы управления может достигать лиц, принимающих решения, не подвергая опасности вестника. Россия эти каналы

ликвидировала. СМИ контролируются. Гражданское общество подавлено. Статистические агентства политизированы. Суды не могут привлечь государство к ответственности. Единственная обратная связь, достигающая центра, — это связь, прошедшая через слои страха и самозащиты.

Рамка предполагает существование **некоторой степени институционального доверия**. Не обязательно высокого доверия северных обществ, но достаточного доверия для того, чтобы граждане участвовали в совещательных процессах, чтобы государственные служащие применяли профессиональное суждение, чтобы политики признавали легитимность оппонентов. Россия систематически разрушала это доверие. Эпистемический нигилизм научил население, что ничто не истинно и ничто не может быть лучше. Эффект потёмкинской деревни запер руководство в сфабрикованной реальности. Теневое государство сделало коррупцию операционной системой управления. Институционального доверия, на которое можно было бы опереться, нет, потому что сами институты являются инструментами извлечения, а не платформами для коллективного действия.

Рамка предполагает существование **населения, которое не было систематически приучено подавлять инициативу**. Не обязательно населения, состоящего из гражданских активистов, но населения, сохраняющего способность к коллективному действию, имеющего некоторый опыт организации для требования лучшего управления, не усвоившего урок, что заметность опасна, а уход в себя есть выживание. Население России выдрессировано поколениями в *не высовывайся*. Культурная адаптация, позволившая выжить при автократии, стала структурным барьером для появления гражданской вовлечённости, которой требует демократическое управление.

Каждое из этих предварительных условий присутствовало в той или иной степени в каждой другой стране, обследованной серией. Ни одно из них не присутствует в России. Действие концептуальной рамки заканчивается там, где они отсутствуют, — не потому, что рамка неверна, а потому, что она была спроектирована для систем, сохраняющих некоторую способность к самокоррекции. Россия эту способность ликвидировала. Дефицит читаемости — это состояние, при котором система больше не может видеть себя, а система, которая не может видеть себя, не может быть реформирована никаким предписанием из тех, что способна предложить рамка.

---

### 4.3 Мост к дню после

Честный разбор предельного случая не может закончиться заявлением, что реформа в настоящее время невозможна. Он должен также определить, что должно стать истинным, чтобы концептуальная рамка снова стала применимой, — не как предсказание, а как структурное наблюдение об условиях, при которых адаптивное управление может возникнуть из обломков системы, разрушившей для него предпосылки.

Если субстрат удалось бы восстановить — через разрыв, через отступничество элит, через кризис преемственности, через внешнюю поддержку институционального развития, — предписания концептуальной рамки были бы теми же, что и для любого пост-авторитарного восстановления. Последовательность была бы ясной, даже если путь к ней неясен.

**Начать с верховенства права.** Без независимых судов, способных обеспечивать исполнение контрактов, защищать права собственности и привлекать государственных акторов к ответственности перед правовыми ограничениями, ни один другой институт не может функционировать. Судебная система должна быть деполитизирована, её назначения — деперсонализированы, её юрисдикция — защищена от вмешательства исполнительной власти. Это фундамент, от которого зависит всё остальное.

**Защитить гражданское общество до того, как оно возродится.** Организации, способные отслеживать деятельность правительства, выступать за реформы и восстанавливать демократическую культуру, будут хрупки и уязвимы для захвата или подавления. Правовые гарантии для ассоциаций, собраний и свободы слова должны быть установлены на раннем этапе и последовательно обеспечиваться. Законы об «иностранных агентах», использовавшиеся для дискредитации независимых голосов, должны быть отменены. Международная поддержка развития гражданского общества должна быть устойчивой и скоординированной, а не эпизодической и политически обусловленной.

**Сделать восстановление субсидиарности конституционным приоритетом.** Концентрация власти в центре — это механизм, с помощью которого вертикаль воспроизводит себя. Единственной прочной защитой от рецентрализации является распределение реальной власти — фискальной, административной, политической — регионам и муниципалитетам. Это означает конституционные гарантии местного самоуправления, которые не могут быть в одностороннем порядке отменены центром. Это означает фискальную автономию, которая позволяет субнациональным правительствам собирать и распределять собственные доходы. Это означает прямые выборы региональных и местных должностных лиц населением, которому они служат. Субсидиарность, которую серия отстаивала для каждой другой страны, в российском случае является не просто институциональным улучшением, но структурной предпосылкой для предотвращения воссоздания вертикали.

**Обеспечить подчинение силового аппарата гражданскому контролю.** Силовики были главными бенефициарами властной вертикали, и они не откажутся от своих привилегий добровольно. Демилитаризация управления требует конституционных и правовых механизмов, которые ставят силовые службы под гражданский надзор, запрещают сотрудникам силовых структур владеть экономическими активами или занимать политические должности и устанавливают независимые механизмы расследования и преследования злоупотреблений. Силовой аппарат должен быть преобразован из параллельного государства в подчинённый инструмент демократического государства — преобразование, которое было достигнуто в других пост-авторитарных контекстах, но только при устойчивой политической воле и устойчивой международной поддержке.

Эти предписания не новы. Это стандартная архитектура пост-авторитарной демократической консолидации, применённая концептуальной рамкой серии к специфическим условиям, выявленным анализом России. Но это проект для дня после, а не путь к нему. Они не могут быть реализованы изнутри нынешней системы. Они зависят от условий — работающего государства, не коллапсировавшего в черты военно-феодальной раздробленности, определённой степени элитного консенсуса относительно желательности демократических институтов, населения, сохраняющего некоторую способность к коллективному действию, международной поддержке, устойчивой на протяжении десятилетий, а не месяцев, — которые в настоящее время не существуют. Концептуальная рамка может определить, что необходимо построить. Она не может указать, когда и появится ли возможность строить.

---

#### 4.4 Граничное условие

Доклад о России завершает серию «Страновые доклады для системных изменений», определяя её внешний предел. Обследовано десять управленческих систем, охватывающих полный спектр от высокофункциональных адаптивных демократий до системы, намеренно ликвидировавшей предпосылки для адаптивного управления. Дефицит читаемости — конечная точка этого спектра: состояние, при котором архитектура управления преуспела настолько полно в подавлении распределённого интеллекта, независимой обратной связи и институционального субстрата, необходимых для адаптивного управления, что она больше не может воспринимать мир, которым пытается управлять. Цикл «контроль–слепота–шок» — характерный паттерн этого состояния: цикл централизации, подавления, расхождения, потрясения и рецентрализации, воспроизводящий условия для собственного повторения.

Россия — не система, которая не справляется с управлением сложностью. Это система, которая подавляет условия, при которых сложностью можно было бы управлять, и выживает, колеблясь между принудительной стабильностью и разрушительным шоком. Принудительная стабильность — продукт властной вертикали: принуждение, предотвращающее инакомыслие, пропаганда, фабрикующая согласие, ресурсная рента, покупающая пассивность. Разрушительный шок — неизбежное следствие слепоты вертикали: военное поражение, экономический кризис, вакуум преемственности, пробивающие фильтрующий аппарат реальностью в форме, слишком масштабной, чтобы её игнорировать. Колебание между ними — характерный ритм системы, и он будет продолжаться, пока порождающая его архитектура не будет заменена.

Серия достигла своей границы. Концептуальная рамка, диагностировавшая дефициты исполнения, провалы интеграции, задержки обратной связи, разрывы синхронизации, сбои когерентности, рассогласования доставки, ловушки накопления, коллапсы интеграции и ограничения пропускной способности, — рамка, предложившая для каждого из этих случаев специфическую переходную архитектуру, спроектированную для работы с институциональным субстратом, сохранявшимся в

каждой системе, — столкнулась с системой, для которой никакая переходная архитектура в настоящее время недоступна. Дефицит читаемости не может быть скорректирован изнутри, потому что коррекция потребовала бы распределённой власти, независимой обратной связи и институционального доверия, которые система ликвидировала. Он не может быть скорректирован извне, потому что внешние акторы не могут построить институты для населения, приученного к пассивности, и государства, захваченного собственным силовым аппаратом.

Честный вклад доклада о России состоит в обозначении этого предела. Не в притворстве, что решения существуют там, где их нет. Не в предложении ложной надежды на переход, который невозможно спроектировать. Но в прояснении, через обследование предельного случая, того, что неявно предполагают остальные предписания рамки, — и в определении, честно и без предсказаний, что должно стать истинным, чтобы эти предположения снова обрели силу.

Россия — тёмное зеркало. Она показывает серии, что ей требуется, показывая, что происходит, когда эти требования уничтожены. И тем самым она завершает серию — не предписанием, а диагнозом того, что случается, когда условия для предписаний ликвидированы. Серия началась с Германии, системы, которая не может исполнять. Она заканчивается Россией, системой, которая не может воспринимать. Между ними лежит полный спектр того, чем могут стать архитектуры управления, — и полный диапазон того, чем они могут не суметь стать. Концептуальная рамка картировала этот спектр. Доклад о России — край карты. За ним лежит неизвестное: разрыв, переход или распад. Рамка может описать контуры того, что лежит за краем. Она не может пересечь границу сама. Это пересечение, если оно когда-нибудь произойдёт, будет делом истории, а не замысла.

## Приложение А: Ценностные системы и управленческие менталитеты — путеводитель для российского контекста

### Замечание к данному приложению

Основной текст настоящего доклада избегает специальной терминологии из психологии развития или теории культуры. Он говорит на языке управленческой архитектуры, читаемости и институционального дизайна. Данное приложение предлагает дополнительную оптику для читателей, желающих понять более глубокую динамику ценностных систем, действующую в российском управлении. Оно факультативно, но делает базовую логику доклада полностью прозрачной.

### А.1 Базовое положение

Различные институты и политические культуры склонны действовать, исходя из различных центров тяжести в том, как они мыслят об управлении, ресурсах и изменениях. Это не типы личности и не партийная принадлежность, хотя они слабо коррелируют и с тем, и с другим. Это глубинные ценностные системы — способы конструирования того, что ощущается реальным, легитимным и важным.

Каждая ценностная система представляет собой связный ответ на определённые жизненные условия. Ни одна из них не является «лучше» в каком-либо абсолютном смысле. У каждой есть характерные сильные стороны, проявляющиеся в определённых условиях, и характерные слепые зоны, проявляющиеся в других. Вызов управления в сложном обществе заключается в том, чтобы интегрировать законные заботы множественных ценностных систем, не будучи захваченным какой-то одной.

Используемая здесь рамка опирается на интегральную теорию спиральной динамики. Далее представлена упрощённая карта систем, наиболее релевантных для современного российского управления.

### А.2 Ценностные системы на российской арене

**Власть и импульс (иногда называемая «Красной») — Хищническое государство.** В российском контексте этот менталитет доминирует в логике *силовики* и неформальной операционной системе властной вертикали. Он ставит во главу угла личную лояльность, демонстрацию силы, игру с нулевой суммой и немедленное удовлетворение. Государство понимается как инструмент извлечения, а управление — как непрерывная борьба за господство между соперничающими фракциями. Сильные стороны: решительность, быстрая мобилизация ресурсов при угрозе и способность наводить порядок в хаотической среде. Слепые зоны: неспособность создавать долговечные институты, склонность

рассматривать любые отношения как иерархию доминирования и системная неспособность воспринимать долгосрочные последствия экстрактивного поведения. Теневое государство, описанное в настоящем докладе — сети *блата*, патронажа и экономического контроля силовиков — есть выражение этого менталитета, действующего в качестве фактической операционной системы российского управления.

**Порядок и стабильность (иногда называемая «Синей») — Формальное государство как фасад.**

Этот менталитет выражает себя через конституционную архитектуру, правовые кодексы, бюрократические процедуры и официальную пропаганду, образующие формальный каркас российского государства. Это тот слой, который вертикаль предъявляет миру и собственному населению: утверждение, что Россия управляется законом, конституционными процессами, легитимными институтами. Сильные стороны: способность создавать предсказуемость, стандартизировать процедуры и проецировать образ стабильности, отчасти удовлетворяющий как внутреннюю, так и международную аудиторию. Слепые зоны: формальная Синяя архитектура является во многом потёмкинским фасадом — структурой, существующей на бумаге и в официальных заявлениях, но не управляющей реальным поведением государства. Законы применяются избирательно. Суды — инструменты исполнительной власти. Бюрократия обслуживает теневые сети, а не общество. Синее в России — не подлинная система управления, а перформанс управления, поддерживаемый потому, что даже хищническое государство нуждается в определённой степени формальной предсказуемости, чтобы функционировать.

**Достижение и эффективность (иногда называемая «Оранжевой») — Ресурсный и технологический сектор.**

Этот менталитет движет российской углеводородной отраслью, военно-промышленным комплексом, технологическим сектором и предпринимательской энергией, выживающей вопреки вертикали. Он выражает себя в инженерах, поддерживающих энергетическую инфраструктуру, в учёных, поддерживающих остаточный исследовательский потенциал России, в деловых людях, маневрирующих в регуляторной среде, чтобы создавать работающие предприятия. Сильные стороны: техническая компетентность, стратегическое мышление и прагматическая ориентация на решение задач. Слепые зоны: Оранжевый сектор систематически ограничен находящейся над ним Красно-Синей архитектурой. Инновации, не служащие интересам силовиков, лишены ресурсов. Предпринимательство, угрожающее устоявшимся монополиям, подавляется. Утечка мозгов, ускорившаяся с 2022 года, — это эмиграция Оранжевого таланта, в котором система нуждается, но который не может вместить.

**Включение и забота (иногда называемая «Зелёной») — Подавленное и изгнанное.**

Этот менталитет, выражающийся через гражданское общество, экологический активизм, правозащитную деятельность и местные сообщества, был систематически демонтирован вертикалью. Организации, представлявшие Зелёные ценности — независимые СМИ, НКО, общественные объединения, культурные институты, продвигавшие плюрализм и диалог, — были закрыты, изгнаны или объявлены

«иностранными агентами». Зелёное существует в России лишь как остаточная память, как малое сообщество инакомыслящих, действующих на периферии, и как эмигрантская диаспора, сохраняющая культурные приверженности, которые внутренняя среда сделала невозможными для выражения.

**Интегративное и системное (иногда называемая «Жёлтой») — Структурно невозможно.** Этот менталитет ставит во главу угла функциональное соответствие, системное осознание и способность интегрировать множественные перспективы, не будучи захваченным ни одной из них. Это та управленческая логика, которую отстаивает вся остальная серия. В России она структурно невозможна в нынешних условиях. Жёлтое требует распределённой власти — вертикаль её ликвидировала. Жёлтое требует безопасных каналов обратной связи — вертикаль их разрушила. Жёлтое требует институционального доверия — вертикаль заменила его принуждением и цинизмом. Жёлтое требует населения, верящего, что коллективное действие способно улучшить коллективные условия, — вертикаль выдрессировала население в *не высовывайся*. Доклад о России представляет собой, в терминах спиральной динамики, документирование того, что происходит, когда предпосылки для Жёлтой интеграции систематически ликвидируются.

### **А.3 Дефицит читаемости как коллапс ценностных систем**

В российской системе управления доминирует Красно-Синий гибрид: Красная логика власти, действующая через Синие институциональные фасады, с Оранжевым потенциалом, подчинённым Красному извлечению, и Зелёным, систематически подавленным. Система стабильна в своей дисфункции именно потому, что Красное ядро предотвращает появление петель обратной связи, распределённой власти и институционального доверия, которые позволили бы системе эволюционировать. Дефицит читаемости — структурное следствие этой конфигурации: Красная операционная система, относящаяся к точной информации как к угрозе, не может воспринимать реальность, которой управляет, а Синие фасады, обеспечивающие формальную легитимность, не могут компенсировать уничтоженное восприятие.

Концептуальная рамка серии — субсидиарность, распределённое зондирование, слои трансляции, безопасные для провала эксперименты — предполагает систему, обладающую хотя бы минимально функциональными Синими институтами и некоторой долей Оранжевого потенциала, который можно перенаправить на общественные цели. У России есть Синие фасады, но нет институтов, а её Оранжевый потенциал систематически истощается Красным извлечением. Концептуальная рамка не может быть применена, потому что ценностно-системный фундамент, от которого она зависит, был намеренно подорван.

## Приложение Б: Связь с концепцией «Управление как инженерия»

### Б.1 Архитектурное основание

Настоящий доклад опирается на более глубокую работу: серию «Управление как инженерия» (Governance as Engineering) — совокупность формальных анализов, моделирующих институты управления как системы обратной связи с использованием стандартного математического аппарата теории управления, теории информации и кибернетики. Эта серия носит технический характер; в настоящем приложении кратко излагаются её основные выводы нетехническим языком и показывается, как они подкрепляют диагноз Дефицита читаемости — и почему эти выводы выявляют границу самой концептуальной рамки.

### Б.2 Краткое содержание пяти статей

**Статья I — Симулятор стабильности управления** демонстрирует, что централизованные системы управления, оперирующие агрегированными сигналами, разрушают пространственную информацию. Центральный контролёр, наблюдающий лишь среднее по стране, не способен увидеть, какие регионы находятся в бедственном положении, а какие стабильны. Это формальная основа аргумента о субсидиарности, проходящего через всю серию: власть должна быть распределена на тот уровень, где информация наиболее насыщена. Россия обратила этот принцип вспять. Властная вертикаль намеренно разрушает пространственную информацию, потому что распределённая информация выявила бы разрыв между намерениями центра и реальным функционированием системы, — а этот разрыв, стань он видимым, угрожал бы контролю центра.

**Статья II — Фрактальность как стабильность** демонстрирует, что ни один одноуровневый контролёр не способен стабилизировать систему, одновременно подверженную быстрым, средним и медленным возмущениям. Единственная устойчивая архитектура — фрактальная иерархия контролёров, каждый из которых соответствует временному масштабу своей полосы возмущений. Россия использует одноуровневый контролёр — президентство и его ближайший аппарат, — пытающийся управлять возмущениями всех масштабов одновременно. Результатом является цикл «контроль–слепота–шок»: центр не может обнаруживать быстрые возмущения (потому что обратная связь подавлена), не может обрабатывать средние возмущения (потому что потёмкинская реальность их отфильтровывает) и не может реагировать на медленные возмущения (потому что ресурсное проклятие изолирует режим от последствий собственных решений). Фрактальная архитектура, которую теорема доказывает как необходимую, есть именно та архитектура, предотвратить которую была спроектирована вертикаль.

**Статья III — Связь наблюдаемости и демократии** демонстрирует, что предпочтения граждан не могут быть надёжно переданы через цепочки представительства длиннее двух или трёх звеньев. Российская цепочка представительства не является глубокой в формальном смысле — существуют выборы, существует парламент, — но она глубока в *информационном* смысле: подавление независимых СМИ, ликвидация гражданского общества и культивирование эпистемического нигилизма означают, что предпочтения граждан, даже когда они существуют, не могут подняться вверх через фильтрующий по лояльности аппарат отчётности. Система конституционно ненаблюдаема не из-за количества уровней, а из-за целенаправленной деградации способности каждого уровня передавать точную информацию.

**Статья IV — Необходимое разнообразие и общие ресурсы** демонстрирует, что системы управления с маломерным наблюдением не могут стабилизировать ресурсные системы с высоким разнообразием. Размерность наблюдения в России катастрофически низка — вертикаль наблюдает мир через единственный канал (фильтруемую по лояльности отчётность), который был намеренно деградирован. Ресурсные системы, которыми она управляет — углеводородная экономика, демографическая структура, технологическая база, — являются системами с высоким разнообразием, требующими многомерного наблюдения для стабилизации. Результатом является Дефицит читаемости: наблюдательного разнообразия системы недостаточно для восприятия сложности, которой она управляет, и эта недостаточность структурна.

**Статья V — Налог на провал координации** демонстрирует, что четыре вида отказов не складываются — они перемножаются. Система управления, проявляющая все четыре одновременно, категорически неспособна выполнять функции, на которые претендует. Россия проявляет все четыре в форме, уникальной в рамках данной серии: пространственная слепота (вертикаль уничтожает локальную информацию), частотные разрывы (одноуровневый контролёр не может соответствовать многочастотным возмущениям), невидимость предпочтений (предпочтения населения систематически затемнены) и неадекватность наблюдения (потёмкинская реальность подменяет реальное наблюдение). Совокупным эффектом является Дефицит читаемости — не частичная деградация управленческой способности, а категорическое устранение условий, при которых управленческая способность могла бы существовать.

### Б.3 Формальное граничное условие

Серия «Управление как инженерия» устанавливает с помощью независимых математических методов структурные требования к адаптивному управлению: распределённая власть, многоуровневое наблюдение, короткие цепочки представительства и сенсорика с высоким разнообразием. Доклад о России показывает, что происходит, когда эти требования не просто не выполнены, а

*обращены вспять*

, — когда архитектура управления намеренно спроектирована так, чтобы не допустить именно тех условий, которые формальный анализ доказывает как необходимые. Властная вертикаль — не провалившаяся попытка субсидиарности. Это успешная попытка её противоположности. И математика, доказывающая, что субсидиарность структурно необходима, столь же доказывает, что вертикаль структурно неспособна к адаптивности, которой требует управление.

Таким образом, доклад о России расширяет рамку «Управление как инженерия», определяя её границу. Формальный анализ задаёт условия стабильности. Российский случай демонстрирует, что эти условия могут быть целенаправленно ликвидированы — и что когда это происходит, система входит в режим, для которого у рамки нет предписания. Рамка может диагностировать Дефицит читаемости. Она может объяснить, почему цикл «контроль–слепота–шок» устойчив и самовоспроизводится. Она может определить, что должно стать истинным, чтобы система снова стала управляемой. Но она не может указать переходный путь, доступный в нынешних условиях, потому что ликвидация институционального субстрата — распределённой власти, безопасных каналов обратной связи, наблюдательного разнообразия — как раз и делает переход невозможным. Математика ясна: система без наблюдаемости не может быть стабилизирована. Россия целенаправленно уничтожила собственную наблюдаемость. Действие концептуальной рамки заканчивается там, где это разрушение становится полным.

---

## Приложение В: Об авторе и методе

### Автор

Настоящий доклад написан с позиции сравнительного взаимодействия с системами управления на нескольких континентах, но не внутри институционального ядра России. Автор не является российским гражданином, не проживает в России и не претендует на авторитет, даваемый прожитым опытом внутри российского управления. Предлагаемая здесь перспектива опирается на продолжительное изучение науки о сложности, психологии развития (спиральная динамика), теории управления и теоретико-управленческих подходов к институциональному дизайну — занятие, движимое убеждением, что самые ценные диагнозы иногда приходят извне диагностируемой системы, где можно задавать вопросы, которые инсайдеры приучились не слышать.

Дистанция от институциональной власти есть одновременно ограничение и ресурс. Она ограничивает доступ к гранулированной, повседневной фактуре российской выработки политики — к неписанным нормам, неформальным структурам власти, к проживаемой реальности, которую не способна ухватить ни одна формальная рамка. Но она же даёт свободу диагноза, которую близость к власти часто подавляет. Доклад не претендует на инсайдерское знание. Он претендует на связную оптику — такую, которая может оказаться полезной тем, кто действительно занимает институциональные позиции и ищет концептуальные рамки, придающие смысл переживаемому ими.

Автор также внёс непосредственный вклад в управленческое проектирование через «Глобальные управленческие рамки» (Global Governance Frameworks), серию аналитических записок «Управление как инженерия» (Governance as Engineering) и «Страновые доклады для системных изменений» (Country Reports for Systemic Change) — все они доступны в полном объёме на веб-сайте автора. Доклад предлагается в духе совместного осмысления, а не окончательного вердикта. Обратная связь, критика и диалог приветствуются.

### Замечание о методе

Данный доклад разработан посредством структурированного процесса мультимодельного синтеза. Несколько больших языковых моделей были задействованы параллельно, каждая получила задание подойти к российской ситуации под различным стратегическим углом — институциональная архитектура, политическая экономия, культурная динамика и сравнительное управление. Их вклады были сплетены воедино, проверены на наличие противоречий и оформлены с помощью собственного системно-мыслящего подхода автора в итоговый аргумент. ИИ служил исследовательским партнёром и генератором перспектив; редакционное суждение и интеллектуальная ответственность всецело человеческие.

Этот метод представляет собой эксперимент по когнитивному усилению: использование ИИ для облегчения анализа и намеренного сопоставления множественных стратегических интеллектов, что позволяет выявить паттерны и напряжения, которые иначе могли бы остаться невидимыми. Доклад богаче благодаря этой полифонии. Он также, как и любая работа синтеза, носит предварительный характер. Он не претендует на окончательность. Он претендует лишь на то, что предлагаемая им оптика заслуживает проверки реальностью — и что именно проверка, в конечном счёте, имеет наибольшее значение.

## **Серия страновых докладов**

Настоящий доклад является одиннадцатым и финальным предельным случаем в серии «Страновые доклады для системных изменений». Первый рассматривал Германию через призму дефицита исполнения. Второй — Францию через призму дефицита интеграции. Третий — Швецию через призму дефицита обратной связи. Четвёртый — Индию через призму дефицита синхронизации. Пятый — Европейский союз через призму дефицита когерентности. Шестой — Соединённое Королевство через призму дефицита доставки контроля. Седьмой — Бразилию через призму дефицита накопления. Восьмой — Соединённые Штаты через призму дефицита интеграции. Девятый — Финляндию через призму ограничения пропускной способности. Десятый, настоящий доклад, рассматривает Россию через призму дефицита читаемости. Вместе одиннадцать докладов образуют глобальную диагностическую рамку, охватывающую полный спектр отказов адаптивной способности — от наиболее функциональных систем серии до системы, намеренно ликвидировавшей предпосылки для адаптивного управления. Серия не претендует на полноту. Она претендует на то, чтобы быть фундаментом, на котором можно строить дальнейший анализ, более глубокое тестирование и более совершенное проектирование. И она претендует на честность в отношении собственных пределов — той границы, за которой диагноз возможен, а предписание — нет. Доклад о России определяет эту границу. Работа за её пределами принадлежит истории.